

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL EL  
COLLAO ILAVE - 2017 - 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MARIBEL CCALLO MAQUERA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL EL COLLAO ILAVE -

2017 - 2018

TESIS PRESENTADA POR:

MARIBEL CCALLO MAQUERA

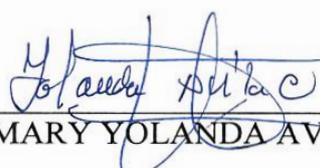
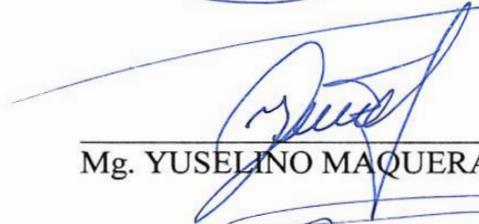


*Escobedo*  
DR. JOSE OCTAVIO ESCOBEDO RIVERA  
UNIDAD DE INVESTIGACION  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

- PRESIDENTE :   
Dra. MARY YOLANDA AVILA CAZORLA
- PRIMER MIEMBRO :   
Dra. VIVIAN RENE VALDERRAMA ZEA
- SEGUNDO MIEMBRO :   
Mg. YUSELINO MAQUERA MAQUERA
- DIRECTOR DE TESIS :   
Dra. MARITZA CASTRO TAVARA

**TEMA:** Derechos Humanos, Cotidianidad y Cultura

**ÁREA:** Derechos Humanos y Fortalecimiento Democrático

FECHA DE SUSTENTACIÓN 21 DE NOVIEMBRE DEL 2018

**DEDICATORIA**

*A Dios por regalarme la vida y por estar a mi lado en cada paso que doy; gracias por este logro más y por darme la perseverancia necesaria para seguir en los momentos difíciles en mi vida.*

*A mi Madre Juana Maquera Cotrado, por sus consejos, sus valores y por su lucha incansable por hacerme una persona de bien; así como por el infinito amor que me brindó. Madre este es tu logro; Te amo.*

*A mi padre Pascual Ccallo García, por sus sabios consejos de superación así también por manifestar su confianza desde mi niñez.*

*A mis hermanos, por estar siempre a mi lado para reír y llorar y por enseñarme que hay que tomar las cosas con calma.*

**AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Nacional Del Altiplano, a la Facultad de Trabajo Social, de ellos depende mi formación como persona y profesional, ya que sirvieron de guías en mi camino de vida, y siendo un pilar importante me hicieron crecer como persona y superar etapas.*

*A la Profesora: Dra. Maritza Castro Távara, por ayudarme en realizar esta tesis, transmitirme sus conocimientos y por guiarme en este logro académico. Gracias por su apoyo incondicional.*

*A los miembros del jurado: Dra. Mary Yolanda Ávila Cazorla - Dra. Vivian Rene Valderrama Zea – Mg. Yuselino Maquera Maquera. quienes, con la enseñanza de sus valiosos conocimientos, su dirección, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y apoyo.*

**INDICE GENERAL**

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	14
1.2. Formulación del Problema .....	16
1.3. Hipótesis de la Investigación .....	17
Hipótesis General .....	17
Hipótesis Especificas.....	17
1.4. Justificación del Estudio .....	17
1.5. Objetivos de la Investigación.....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1. Marco Teórico.....	19
2.2. Marco Conceptual .....	24

2.3. Antecedentes del Estudio .....	35
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>40</b>
3.1. Ubicación Geografía del Estudio .....	40
3.2. Población y Muestra del Estudio.....	41
3.3. Diseño Estadístico.....	43
3.4. Prueba de hipótesis.....	44
3.5. Variables .....	45
3.6. Procedimiento .....	46
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>48</b>
4.1. Valores y Actitudes con Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.....	48
4.2. Comunicación interpersonal y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.....	55
4.3. Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.....	62
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>VII.REFERENCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Edad según ocupación del personal de la Municipalidad Provincial el Collao - Ilave.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 2: Sexo según ocupación del personal de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 3: Valoración laboral según eficiencia laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4: Cooperación de compañeros según eficiencia laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5: Orgullo institucional según desempeño individual del personal de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 6: Actitudes, valores según desempeño laboral del trabajador de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 7: Prueba de hipótesis de valores y actitudes según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 8: Relación interpersonal según cumplimiento de objetivos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 9: Mensajes en la organización según tareas asignadas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave. ....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 10: Conocimiento del organigrama según cumplimiento de las metas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 11: Comunicación interpersonal según productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 12: Prueba de hipótesis de comunicación interpersonal según productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>61</b>

<b>Tabla 13: Comunicacion interpersonal segun desempeno laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 14: Autonomía en las tomas de decisiones según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 15: Clima organizacional según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave. ....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 16: Prueba de hipótesis de clima organizacional según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 17: Coeficiente de la correlación.....</b>	<b>67</b>

**INDICE DE ACRONIMOS**

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.....	10
MOF	Manual de Organización y Funciones .....	15
UNA	Universidad Nacional del Altiplano .....	37
CAS	Contrato Administrativo de Servicios .....	40

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018; como hipótesis se planteó: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral, ya que existe una proporción positiva y su valor es inferior a 0.005. La metodología utilizada es el método hipotético-deductivo correspondiente al paradigma cuantitativo el cual se basa en el enfoque positivista en la medida que se buscó la contrastación de la hipótesis mediante datos numéricos. La población de estudio es 189 trabajadores de la municipalidad entre nombrados, reposición judicial y contratados, del cual se tuvo como muestra a 92 trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta que permitió recoger los datos, y después de un análisis riguroso a través del paquete estadístico SPSS, se concluye que el 60.9% de los trabajadores manifiesta que el clima organizacional se trabaja de manera habitual, desempeñándose eficientemente dentro de la Municipalidad. De acuerdo al coeficiente de Pearson existe una correlación entre el clima organizacional y desempeño laboral, siendo el factor de correspondencia (0.893\*\*) que significa una correlación positiva y significativa, es decir que, a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Desempeño laboral y Correlación.

## ABSTRACT

The objective of this research is to establish the relationship that exists between the organizational climate and the work performance of the workers of the Provincial Municipality El Collao Ilave - 2017 - 2018; As a hypothesis, it was stated: there is a direct and significant relationship between the organizational climate and work performance, since there is a positive proportion and its value is less than 0.005. The methodology used is the hypothetico-deductive method corresponding to the quantitative paradigm, which is based on the positivist approach as the hypothesis was tested using numerical data. The study population is 189 employees of the municipality among appointed, judicial and contracted replacement, which was had as a sample 92 workers who were applied the survey that allowed to collect the data, and after a rigorous analysis through the package Statistical SPSS, it is concluded that 60.9% of workers state that the organizational climate is worked on a regular basis. According to the Pearson coefficient there is a correlation between the organizational climate and work performance, being the correspondence factor (0.893 \*\*) which means a positive and significant correlation, that is to say that, the better the organizational climate, the better the work performance of the workers of The Provincial Municipality El Collao - Ilave.

**Keywords:** Organizational climate, Work performance and correlation.

## I. INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad competitiva, basada en la producción y prestación de servicios en las organizaciones públicas y privadas ubicadas a la dinámica organizacional, exige que las instituciones modernicen su gestión y brinden servicios de calidad. La gestión municipal demanda cambios y revisiones constantes en los procesos administrativos que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr una mayor rapidez y efectividad de la organización. Cuando se habla de clima organizacional se hace referencia al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones. De igual manera el desempeño laboral es una cuestión muy importante dentro de una organización ya que también es influenciado por el clima organizacional.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave. Para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de investigación, que comprende siete ítems generales. Ítem I: parte introductoria, ahí se muestra el planteamiento del problema de investigación donde se realiza una descripción concisa del problema que aqueja la Municipalidad Provincial como es el clima organizacional y el desempeño laboral. Seguido por la formulación del problema, hipótesis de investigación, justificación del estudios y objetivos de la investigación. Ítem II: se encuentra todo con respecto a revisión literaria; antecedentes de la investigación, marco teórico, marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo. Ítem III: materiales y métodos; ubicación geografía del estudio, población y muestra del estudio, diseño estadístico, metodología de investigación el tipo

y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

Ítem IV: Se da a conocer y analiza los resultados y discusión obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad. Y finalmente se llega a las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

### 1.1.Planteamiento del Problema

El clima organizacional son las percepciones del ambiente laboral y su implicación en el desempeño de los trabajadores, y si bien dentro de las organizaciones hay diferencias de percepciones, es evidente que estas variarán de acuerdo al grado de satisfacción de quien las emite, siendo este el principal obstáculo del desarrollo de un buen clima organizacional, porque lo que es “bueno” para algunos no lo es para todos y esto es debido a la diferencia que hay en las concepciones de cada trabajador. Para establecer un adecuado clima organizacional se consolidan las percepciones de todos los integrantes, en miras hacia un clima de beneficio para los trabajadores de la organización y para ésta misma. Esto se sintetiza en hacer crecer a su gente en valores, en conocimiento y en desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta y ama su organización. Es por tal motivo que las organizaciones deben favorecer un ambiente sano, ya que un clima laboral saludable propicia a que su personal tenga buena salud anímica y mental, sea más positivo, optimista de la vida y de las personas que lo rodean, sea más tolerante a las adversidades, este dispuesto a colaborar y ayudar en situaciones difíciles, se sienta más seguro de sí mismo y aporte todo su potencial en el buen desempeño de su labor.

Con respecto, al clima organizacional en la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018. Se observó que el ambiente laboral no es el adecuado, porque existe limitaciones que permitan crear un buen clima organizacional, es decir, los factores como las relaciones interpersonales, la comunicación interpersonal, cooperación entre compañeros, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación no favorecen al desarrollo de un buen clima organizacional, pero trabajando todo ello se puede lograr generar un adecuado clima organizacional que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos,

relaciones interpersonales y capacidades intelectuales de esa manera contribuir en el logro de los objetivos de la Municipalidad Provincial. De acuerdo al MOF (manual de organización y funciones) de la Municipalidad el trabajador debe tener el siguiente perfil en cuanto a habilidades saber escuchar y comunicarse efectivamente, saber motivar a sus compañeros aprovechando sus capacidades y potencialidades, saber resolver problemas interpersonales, saber tomar decisiones, saber administrar el tiempo dedicado a su función, poseer suficiente capacidad de análisis y saber dirigir el personal, estas habilidades no son puestas en prácticas es por tal razón que son débil o no se perciben dentro del ambiente laboral y fortalecer estas habilidades facilitaría la efectividad de un buen clima laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Municipalidad se pudo apreciar que el principal problema es el clima organizacional, pues no existe una buena relación interpersonal, una comunicación permanente donde todos los trabajadores puedan interrelacionarse y esto afecta al desempeño laboral como organización, aquí los trabajadores cumplen sus horas de trabajo sin tener en cuenta los objetivos comunes. Según la política institucional de la Municipalidad indica que todos los trabajadores deben contribuir a mejorar la gestión municipal organizando, observando y ejecutando las funciones, que la gestión sea eficaz, económica y transparente.

En tal sentido la investigación tiene por finalidad beneficiar directamente a la institución (Municipalidad), de acuerdo al estudio realizado se puede implementar planes de trabajos que beneficien directamente al trabajador, y pues así lograr una motivación para que el clima organizacional mejore dentro de la Municipalidad y tener buenos resultados en cuanto a desempeño laboral que busca el logro de objetivos comunes. En la actualidad ya no solo se habla de recursos humanos si no también se implementó el termino de talento humano que se encarga especialmente del personal que labora dentro de una organización, se enfoca en ver las necesidades del trabajador y poder dar una

respuesta a ella para que dé un buen rendimiento laboral. En caso de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave dieron a resaltar que el clima organizacional no es el adecuado como para resaltar un desempeño laboral eficiente con objetivos comunes, y por ello existe una relación positiva y significativa con el desempeño laboral. Por otro lado, para poder analizar y tratar el problema desde la perspectiva del rendimiento laboral del personal, se hace necesario y fundamental crear un clima organizacional favorable, con el propósito no de generar un cambio en esta institución, sino más bien, en la creación de una cultura organizacional favorable en la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave donde el personal se encuentre satisfecho en realizar su trabajo.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **Problema General**

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018?

### **Problemas Específicos**

¿En qué medida las actitudes y valores se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 - 2018?

¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 - 2018?

### **1.3.Hipótesis de la Investigación**

#### **Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 - 2108.

#### **Hipótesis Especificas**

Existe una relación positiva y significativa de valores y actitudes con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial EL Collao Ilave - 2017 – 2018.

Existe una relación positiva y significativa entre comunicación interpersonal y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018.

### **1.4.Justificación del Estudio**

En la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave, existe una dificultad en cuanto al clima organizacional a causa de diferentes factores como valores y actitudes, comunicación interpersonal y otros.

Este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado como la comunicación interpersonal, la autonomía para la toma de decisiones y los valores y actitudes, ya que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al trabajador en su puesto de trabajo y en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida, dentro de un determinado espacio o lugar, para lo cual se tiene que contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar cargo y rol asignado. El buen desempeño laboral, permite la realización de las actividades asignadas y contribuir en el logro de los objetivos

de la organización. En este caso esto reflejaría en la optimización de la gestión de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave.

La Municipalidad Provincial El Collao – Ilave, en el aspecto del clima organizacional y su relación en el desempeño laboral. En la actualidad no se le está dando la importancia necesaria, por lo cual la presente investigación se profundiza en ella, ya que ello permite a la entidad, optimizar el desempeño laboral a todos los trabajadores. De esta manera la organización cumplirá con sus objetivos. Asimismo, Un eficiente desempeño laboral implica, que la gestión de la institución refleje, no solo en la ejecución presupuestal anual, sino que también en las obras que se realizan en el ámbito de su jurisdicción. Todo ello beneficia a la población en la calidad de vida de los ciudadanos de dicha localidad.

### **1.5.Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 - 2018.

#### **Objetivos Específicos**

Determinar la relación de valores y actitudes con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 - 2018.

Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Marco Teórico

#### **La teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones. Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal

sentido las tres variables son: Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas, que se observan en el siguiente cuadro:

**Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)**

<b>CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR</b>	<b>CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA</b>	<b>CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO</b>	<b>CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS</b>
Compuesto por el sistema I	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV
La dirección no posee confianza en sus empleados	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.

<p>La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.</p>	<p>Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.</p>	<p>La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.</p>	<p>Comunicación ascendente descendente y lateral.</p>
--	---	--	---

FUENTE: Chiavenato 2011

### **Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo 1972**

La teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

En definitiva, la teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a dichas teorías de la administración.

## Teoría de las Relaciones Humanas vs. Teoría Científica y Clásica de la Administración

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina.	Trata la organización como grupos de personas.
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología.	Hace énfasis en las personas.
Se inspira en sistemas de tecnología.	Se inspira en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada.	Delegación plena de la autoridad.
Líneas claras de autoridad.	Autonomía del trabajador.
Especialización y competencia técnica.	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo.	Énfasis en las relaciones humanas.
Confianza en reglas y reglamentos.	Confianza en las personas.
Clara separación entre líneas y staff.	Dinámica grupos de interpersonal.

FUENTE: Elton Mayo (1972)

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, uno de los pioneros del movimiento de relaciones humanas, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas, son definidas por Mayo de esta manera:

El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad. El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social. La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.

La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

### **Teoría de la Equidad de Adams (1963, 1965)**

Teoría creada por John Stacey Adams en la que intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones; existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es

considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva.

Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente:

- Yo interior: Las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- Yo exterior: Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior: Otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- Otro exterior: Otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona.

## **2.2. Marco Conceptual**

### **Clima Organizacional**

Soto (2018) en el artículo titulado Qué es el clima organizacional define que la empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. “El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa”. Esto es así

porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Aguirre, M & Martínez, L. (2012) hacen referencia que “el clima organizacional conlleva al buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificado con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los objetivos. El ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la comunicación son elementos que conforman lo que se denomina clima Organizacional”. (p. 12).

Gaspar, G. (2011) señala que “el clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. La buena comunicación tiene que ir de la mano con el clima organizacional, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes”. (p. 235).

Ivancevich (2006) señala que “el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la

organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia”.

Chiavenato (2009) “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Caligiore y Diaz (2003) refieren que “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros”.

Marín y Cuartas (2014) hacen referencia que el enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos puedan determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores. La teoría de la motivación humana de Marín y Cuartas trata de explicar que tanto “los factores económicos, salariales y las recompensas salariales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. En organizaciones públicas, privadas y tercer sector, se debe de incorporar la motivación, puesto que esta va permitir la construcción del capital intelectual dentro de la organización y así lograr metas y objetivos”.

### **Características del Clima Organizacional**

Según Martínez (2006), Schein (1982), establece algunas características del clima organizacional:

- a) Se basa en percepciones individuales.
- b) Se centra en las prácticas y procedimientos de la organización como elementos de análisis.
- c) Las percepciones del clima representan una respuesta al estímulo externo, que se basa en la naturaleza intrínsecamente psicológica del individuo.

### **Elementos del Clima Organizacional**

Según Goncalves (2000), los elementos del clima organizacional son:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, juntos con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

## **Importancia del Clima Organizacional**

La evaluación del clima organizacional debe servir, entre otras cosas, de insumo para definir políticas de acciones de control y desarrollo del RRHH, planificar el desarrollo y el aseguramiento de la cultura organizacional, definir los criterios de evaluación del liderazgo.

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

### **A. Comunicación Interpersonal**

Arellano (2013) la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor) realizando la ley de bivalencia, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

El mismo autor afirma que la comunicación organizacional "es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta". (p. 94). También nos dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización.

### **B. Autonomía Para la Toma de Decisiones**

Kant (2008) "la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está

dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios”.

### **C. Actitudes y Valores**

Loitegui Aldas (2000) “Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo”. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos los tres componentes de una actitud son: cognición, afecto y comportamiento.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y procesos conspiran para hacerlos trabajar más por el mismo o menos dinero, es conveniente tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, qué relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y cómo podrían cambiarse.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la organización, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque

existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y rutinaria. Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

### **Desempeño Laboral**

Chiavenato (2000) define el desempeño, como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Para la evaluación identifica los siguientes factores: disciplina. Cooperación, iniciativa, creatividad, servicio al usuario, responsabilidad, compromiso institucional y trabajo en equipo.

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por la cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Benavides (2002) al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamiento y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéricas, competencias laborales y competencias básicas” (p. 72).

Bittel (2000) plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Bohórquez y Vázquez (2002) define “el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

### **Características del Desempeño Laboral**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

- **Iniciativa**, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado d conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en Equipo**, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- **Estándares de Trabajo**, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de Talentos**, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- **Potencia el Diseño de Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la persona.
- **Maximiza el Desempeño**, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionado capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

## **Dimensiones del Desempeño Laboral**

### **A. Productividad Laboral**

D'Alessio (2012) la productividad es definido como “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios”. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

Productividad =  $\frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$

Paz & Gonzales (2013) la productividad implica la mejora del proceso productivo. “La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos”.

### **B. Eficiencia Laboral**

Chiavenato I. (2010) eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E = \frac{P}{R}$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Mejía (2013) efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, “la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia”.

Da Silva (2010) la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”.

## **Las Organizaciones**

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).
3. Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales.

## **Las Organizaciones Como Sistemas Sociales**

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

## Objetivos Organizacionales

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

### 2.3. Antecedentes del Estudio

#### Antecedentes Internacionales

Salazar, (2018), realizó la investigación: análisis del clima organizacional para establecer estrategias que mejoren la efectividad en súper centro comercial el Mirador. Sostiene que el clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; es un elemento fundamental en la

percepción del trabajador hacia estructura y procesos que acurren en su ambiente laboral Goncalves (1997). Esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional en una tienda de servicios y proponer recomendaciones que contribuya la percepción de sus empleados. Las variables analizadas son: ausentismo, la motivación, comunicación interpersonal, sueldos y satisfacción laboral. Se diseñó un cuestionario que contempla estas variables. El tamaño de la muestra lo constituyo 76 empleados. De los resultados obtenidos se llega a la conclusión de ninguna de las cinco variables determinan un buen clima laboral en la empresa sujeta de estudio, pero si nos proporciona un marco rico de oportunidades para elaborar estrategias que mejoren la efectividad en la organización.

Segredo, (2017), en su investigación cultura, clima y desarrollo organizacional; indica que cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir una meta u objetivo. El objetivo es reconocer las bases conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas en este artículo: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo. El desarrollo trata las definiciones y los elementos significativos de cada categoría estudiada y se enfatiza en que la organización es un sistema formal creado para un objetivo es diseñada artificialmente para que cumpla la meta, donde lo primero y fundamental debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización como ente artificial construido para lograr un fin, viven constante perfeccionamiento en respuesta a las demandas de la sociedad y se destaca estos cambios operan sobre la cultura, el clima y el desarrollo organizacional. Se considera la necesidad de hablar de cultura, clima y desarrollo organizacional implica un llamado en la preparación de los directos en salud pública y de manera tal que les permita tener

competencias necesarias para desarrollar estudios organizacionales, en búsqueda por elevar la productividad y la calidad institucional.

Galindo (2011), realizó la investigación: Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

Morales Guzmán (2010), realizó la investigación: La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: La importancia del clima organizacional positivo es máxima. El clima debe ser evaluado individual y periódicamente pues usualmente una empresa tiene tantos climas como departamentos.

### **Antecedentes Nacionales**

Castro (2018), realizó la investigación: clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la UNA – PUNO: 2016 – 2017. La investigación tiene como objetivo determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo, llegando a la conclusión de que los trabajadores administrativos refieren que hay nepotismo de los jefes, ya que en las áreas jerárquicas aprovechan sus cargos para hacer que ingresen personas cercanas a ellos,

como familiares u otras personas que sin tener evaluación ingresan a cargos que requieren de profesionales capacitados para realizar funciones adecuadas y así mejorar la gestión de la universidad.

Del Rio – Mendoza (2017), tienen como objetivo identificar la percepción del clima organizacional en los trabajadores de un hospital general de Ica. Materiales y métodos: estudio descriptivo transversal, que incluyó siete grupos ocupacionales se incluyó 178 trabajadores del Hospital, seleccionados mediante muestreo aleatorio, proporción a grupos ocupacionales. El instrumento fue un cuestionario con 55 preguntas a través de las cuales se valoró el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional, con sus once dimensiones. Se calificó según puntuación como clima no saludable de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202, y clima saludable de 203 a 275. Resultados: el clima organizacional percibido por los trabajadores del hospital tuvo un puntaje promedio de 164 es decir un clima por mejorar. Sin embargo, la identidad según grupos ocupacionales, tuvo un clima por mejorar en el grupo de enfermeras, técnico como otros profesionales y artesanos. Conclusiones: este estudio claramente indica que es necesario mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de la mejora del entorno organizacional.

Bedoya S, (2003), realizó la investigación: La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán

afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Ubicación Geografía del Estudio

El estudio que se presenta se realizó en la Municipalidad Provincial el Collao Ilave, que se encuentra ubicada al sur de la ciudad Puno, es una institución pública que se encarga de brindar servicios de atención de demandas y problemas de esta localidad. Cuenta con servidores públicos como el alcalde, regidores, gerentes de cada área y personal administrativo en la modalidad de nombrados, reposición judicial y contratados CAS; al mismo tiempo cuenta con un público externo como la población y organizaciones que reciben los servicios del programa vaso de leche, comedores populares, etc.

Según la ley de municipalidades 27972 las Municipalidades representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

#### **Misión**

La provincia de el Collao centro del pueblo Aymara forjadora del desarrollo solidario, con principios de honestidad y justicia para mejorar la calidad de vida que contribuye al progreso de la región Puno y el Perú.

#### **Visión de la Provincia del Collao**

El Collao, Provincia próspera y eje comercial de la Región; respetuosa de su cultura, en el marco de una política concertadora y transparente, con pleno respeto al estado de Derecho vigente, consciente de la conservación y protección de sus recursos

naturales; ha desarrollado cadenas productivas agropecuarias, industriales y comerciales, que contribuyen al desarrollo socioeconómico, elevando la calidad de vida de la población, mediante el acceso a servicios básicos, atención eficiente en salud y una educación de calidad, basada en la práctica de valores, que forma líderes capaces de dinamizar el desarrollo de nuestra Provincia.

De acuerdo a la misión y visión de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave, se enfoca en mejorar la calidad de vida de los pobladores así buscar un desarrollo sostenible dentro de la Provincia. Esto mediante sus dirigentes como el alcalde y los regidores que están orientados en cada área de trabajo.

### **3.2.Población y Muestra del Estudio**

La población de esta investigación está conformada por el total de 189 trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Municipalidad Provincial El Collao Ilave, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales, auxiliares y técnicos).

#### **Muestra**

Para el estudio se ha empleado el muestreo probabilístico al azar, puesto que los elementos de la población de estudio en un número de 92 trabajadores estuvieron en la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra; así mismo. Esta muestra está integrada por aquellos trabajadores que vienen laborando en las diversas áreas como: administración, jurídicas, recursos humanos, registro Civil, trámites documentarios (mesa de partes), contabilidad, almacén; entre otras.

A continuación, se presenta las características generales de estos trabajadores que consta en:

**Tabla 1: Edad según ocupación del personal de la Municipalidad Provincial el Collao - Ilave.**

Edad del personal	Ocupación							
	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
20 a 35	45	48.9%	9	9.8%	5	5.4%	59	64.1%
36 a 51	16	17.4%	5	5.4%	4	4.3%	25	27.2%
52 a 66	4	4.3%	4	4.3%	0	0.0%	8	8.7%
Total	65	70.7%	18	19.6%	9	9.8%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 1, se muestra los resultados de la edad según ocupación, se puede ver que del 100% de los trabajadores el 64,1% de los trabajadores tienen edades que oscilan entre 20 a 35 años y tienen una ocupación como: técnico y auxiliar; se visibiliza que la Municipalidad Provincial cuenta con un personal joven donde está en una etapa activa para realizar actividades laborales y generalmente esta población está contratada, el 27,2% de los trabajadores tienen edades que oscilan de 36 a 51 años y en su ocupación se desempeñan como profesionales, técnicos y auxiliares; del total de la población, el 8.7% se encuentran en las edades de 52 a 66 años entre profesionales y técnicos aquí el personal generalmente ya se encuentra nombrado.

**Tabla 2: Sexo según ocupación del personal de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave.**

Sexo	Ocupación							
	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Masculino	34	37.0%	11	12.0%	9	9.8%	54	58.7%
Femenino	31	33.7%	7	7.6%	0	0.0%	38	41.3%
Total	65	70.7%	18	19.6%	9	9.8%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 2, se muestra los resultados respecto al sexo y ocupación de los trabajadores de la Municipalidad provincial el Collao, se observa que, del total, el 58.7% de los trabajadores es de sexo masculino y de sexo femenino en un 41.3%.

### 3.3. Diseño Estadístico

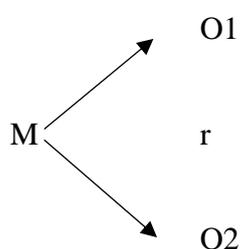
#### Tipo de Investigación

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de investigación correlacional ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial El Collao Ilave; en tal sentido mide el grado de relación entre dos variables.

#### Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transeccional, correlacional; no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro de las áreas de estudio de la Municipalidad Provincial el Collao Ilave; las cuales no fueron provocadas intencionalmente; transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo y correlacional, porque se determinó la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura.



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

### **Método de Investigación**

La investigación se desarrolló a través del paradigma cuantitativo, aplicándose para ello el método hipotético deductivo, que consistió en centrar el estudio en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo, según (Pañuelas y Marco, 2010), este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

### **3.4.Prueba de hipótesis**

El coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables. Podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas y continuas.

La correlación de Pearson, dispone pares de observaciones  $(X_1; Y_1)$ ,  $(X_n; Y_n)$ . Las variables pueden ser numéricas o categorías ordinales. El coeficiente de Pearson calcula cada variable por separado, posteriormente se relaciona. Las características del coeficiente de Pearson varían entre -1 y 1, mide la fuerza de correlación entre variables.

Valores positivos que la relación entre X y Y es creciente, los valores negativos indican que la relación es decreciente, valores cercanos a cero indican que la relación no es creciente ni decreciente y no hace supuesto sobre la forma de la relación entre las dos variables.

### **Interpretación**

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

### **3.5. Variables**

#### **HIPOTESIS NULA**

$H_0: r = 0$ : el clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave: 2017 – 2018.

## HIPOTESIS ALTERNA

Ha:  $r \neq 0$ : el clima organizacional tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave: 2017 – 2018.

## NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia o el margen de error que elegimos es del 5% que es igual a  $\alpha = 0.005$ , con un nivel de confianza del 95%.

### 3.6.Procedimiento

#### Técnica

**Encuesta:** Es una técnica de investigación que consistió en una interrogación verbal o escrita que se realizó a las personas con el fin de obtener información necesaria para la investigación del clima organizacional y desempeño laboral. (Arias F. G., 2012). Se optó por la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

#### Instrumento

**Cuestionario:** El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos

profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica. García (2003).

La técnica de la encuesta se apoya básicamente en dos lineamientos teórico - metodológicos. Por un lado, se apoyan en principios de la estadística matemática, como son los que regulan las relaciones existentes entre una población y las muestras extraídas de ella. En esta técnica de la encuesta se suele trabajar con muestras de las que se obtienen unos resultados, llamados parámetros, que sirven para calcular estimaciones de la población, con unos márgenes de error y unos niveles de probabilidad previamente determinado. Por otro lado, la técnica de la encuesta descansa en unos principios de la teoría de la comunicación, en el interrogatorio o conversación entre dos interlocutores, el encuestador y el encuestado. El interrogatorio, en una encuesta, se repite tantas veces como unidades muestrales se hayan extraído, y esta operación es la que condiciona en buena medida la organización a través de la técnica de la encuesta social, ya que al tener que realizar cientos de interrogatorios repetidos en un mismo estudio, hace falta contar con un equipo de encuestadores bien entrenados para llevar a cabo.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal que labora en la Municipalidad Provincial El Collao Ilave, los resultados fueron ordenados en tablas de distribución de frecuencia y porcentaje, los que fueron procesados por el programa SPSS, para la prueba de hipótesis que se planteó existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018. se realizó el análisis estadístico correlacional. Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave. En la investigación se identificó que las dimensiones del clima organizacional como comunicación interpersonal, la autonomía para la toma de decisiones y los valores y actitudes tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral aquí se ha considerado productividad laboral, eficiencia laboral y desempeño individual.

### **4.1. Valores y Actitudes con Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Al referirnos al clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Ilave, aludimos al medio interno, a su atmósfera psicológica, conformado por los valores y valoración que se da al personal desde los directivos y gerentes encargados de la dirección del Municipio.

**Tabla 3: Valoración laboral según eficiencia laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave.**

Valoración laboral del personal	Eficiencia Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	3	3.3%	1	1.1%	0	0.0%	4	4.3%
Muy pocas veces	4	4.3%	1	1.1%	0	0.0%	5	5.4%
Algunas veces	28	<b>30.4%</b>	5	5.4%	1	1.1%	34	37.0%
Casi siempre	23	25.0%	5	5.4%	0	0.0%	28	30.4%
Siempre	17	18.5%	4	4.3%	0	0.0%	21	22.8%
Total	75	81.5%	16	17.4%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 3 se muestra los resultados de la valoración laboral según eficiencia laboral, de un total de 81.5% del personal el 30.4% de los trabajadores manifiesta que solo algunas veces se siente valorados por la institución por las labores que realiza, pero aun así demuestra una buena eficiencia laboral, es decir, pese a que algunas veces son valorados o reciben reconocimiento laboral o incentivos, estos trabajadores muestran una eficacia laboral buena porque son trabajadores jóvenes con capacidades productivas en condición de contratado; y seguido por el 25,0% de los trabajadores dan a conocer que casi siempre se siente valorado por la institución y también demuestran una buena eficiencia laboral. De acuerdo a la teoría de la equidad de Adams (1963) existe una importante función que cumple la equidad en la motivación, donde, los empleados comparan lo que aportan al trabajo; esfuerzos, competencias, experiencias, educación y sus resultados deben ser el salario, aumento y reconocimientos.

El trabajador tiene que poseer conocimientos, habilidades y actitudes como saber escuchar y comunicarse efectivamente, saber motivar a sus compañeros aprovechando sus capacidades y potencialidades, saber resolver problemas interpersonales, saber tomar decisiones, saber administrar el tiempo dedicado a su función, poseer suficiente capacidad de análisis y saber dirigir el personal, necesarios para realizar las tareas y alcanzar los objetivos con los recursos que se les da en la institución. Esto implica que el trabajador

tiene que sentirse motivado para realizar un logro con eficiencia, al hablar de valoración laboral nos referimos a que la institución tiene que brindar incentivos que sea un aporte positivo para el trabajador como talleres de capacitación, cursos de actualización incentivos económicos, etc. que les permita crecer como profesional; al respecto Bedoya (2003) muchas veces en las Municipalidades no es de mucha preocupación la valoración del personal ya que simplemente se quiere el trabajo monótono por parte de los trabajadores. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

**Tabla 4: Cooperación de compañeros según eficiencia laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Cooperación de compañeros	Eficiencia Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	4	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	4	4.3%
Muy pocas veces	13	14.1%	3	3.3%	0	0.0%	16	17.4%
Algunas veces	25	<b>27.20%</b>	7	7.64%	0	0.00%	32	24.80%
Casi siempre	16	17.40%	5	5.40%	1	1.10%	22	23.90%
Siempre	17	18.5%	1	1.1%	0	0.0%	18	19.6%
Total	75	81.5%	16	17.4%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La tabla 4 muestra los resultados del valor de la cooperación entre compañeros y la eficiencia laboral, donde el 27.2% de los trabajadores manifiestan que algunas veces existe la cooperación entre compañeros de trabajo en la Municipalidad del Collao Ilave, sin embargo demuestran una buena eficiencia laboral ya que logran los objetivos institucionales, utilizan los recursos en la prestación de servicios; en tal sentido, pese a que algunas veces se cooperan entre compañeros de trabajo, logran tener una buena eficiencia laboral a nivel del cumplimiento de objetivos y manejo de recursos, pero a nivel individual y no dentro de un trabajo de equipo.

El 18.5% da a conocer que siempre existe la cooperación entre compañeros de trabajo y también si demuestran una buena eficiencia laboral. Esto quiere decir, que la cooperación entre compañeros de trabajo no influye en su eficiencia laboral de cada trabajador, puesto que cada quien se enfoca a realizar sus tareas encomendadas. Pero en cuanto a los que manifiestan que si existe una cooperación entre compañeros de trabajo se debe al tiempo de permanencia en el trabajo y las personas con quienes comparten las oficinas.

Según Cuevas (2012). La cooperación en equipo es una pieza clave dentro del engranaje organizacional, para lograr un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento. El estudio “Relaciones en el trabajo” también determinó que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad. Además, estas condiciones positivas hacen que los empleados se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión.

De acuerdo a la tabla, entonces podemos apreciar que en la Municipalidad existe una buena relación entre los compañeros de trabajo son pocos los que entablan una relación positiva. Es por ello que no existe el trabajo en equipo ya que esto es muy importante porque esto ayuda a realizar un trabajo óptimo a cumplir las metas establecidas. Estos valores y actitudes perjudican a la Municipalidad en el logro de metas, ya que cada trabajador solo hace lo suyo y no le afecta lo que pase a su alrededor. Un lugar de trabajo está necesariamente compuesto de individuos, pero un lugar de trabajo en el que estas personas no trabajan juntas de manera positiva nunca podrá realizar todo su potencial. El trabajo en equipo creativo maximiza las fortalezas individuales y

minimiza sus debilidades, lo que lleva a que este lugar sea eficiente, dinámico y productivo.

**Tabla 5: Orgullo institucional según desempeño individual del personal de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Orgullo institucional del personal	Desempeño Individual							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%
Muy pocas veces	4	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	4	4.3%
Algunas veces	7	7.6%	2	2.2%	0	0.0%	9	9.8%
Casi siempre	35	38.0%	5	5.4%	1	1.1%	41	44.6%
Siempre	36	<b>39.1%</b>	1	1.1%	0	0.0%	37	40.2%
Total	83	90.2%	8	8.7%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 5 se muestran los resultados de orgullo institucional según desempeño individual, donde el 39.1% de los trabajadores manifiestan que si se siente orgulloso de pertenecer a la institución donde trabaja (Municipalidad) y su desempeño individual es buena, el personal que labora en la Municipalidad realiza un trabajo individual, pero no le da importancia al trabajo en equipo como debería de ser. El 38.0% de los trabajadores da a conocer que casi siempre está orgulloso de pertenecer a la institución y también su desempeño individual es bueno. Lo que quiere decir que el trabajador se siente bien laborando en la Municipalidad y su trabajo individual lo realizan de manera óptima a pesar de múltiples factores como la deficiente relación interpersonal y tratan de cumplir con las metas establecidas.

Para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual del personal, Toca y Carrillo (2009), así como Ramírez (2003) señalan como determinantes del desempeño

y productividad, por una parte, la cultura porque impacta en los resultados directos y la eficiencia de una organización, y por otra, la confianza que mejora el ambiente laboral y conlleva una cooperación voluntaria.

De acuerdo a la tabla es de gran importancia poder evaluar el desempeño individual en ahí refleja lo que es identidad institucional, al tener orgullo institucional el trabajador puede lograr a obtener un nivel de compromiso con el trabajo que realiza, aprovechar los recursos de la institución para cumplir con las metas. La identidad y el orgullo. Estas generan lealtad, sentimientos de fidelidad, seguridad, respeto, autoestima, constancia, logro, orientación a las metas, entre otros. Cuando te apasiona lo que haces, tienes más energía para realizar tu trabajo. Es por ello que debe existir confianza entre los trabajadores, entablar una buena interrelación personal.

**Tabla 6: Actitudes, valores según desempeño laboral del trabajador de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Actitudes y valores del personal	Desempeño Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bueno	41	44.6%	1	1.1%	0	0.0%	42	45.7%
Regular	43	<b>46.7%</b>	4	4.3%	0	0.0%	47	51.1%
Malo	2	2.2%	0	0.0%	1	1.1%	3	3.3%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>93.5%</b>	<b>5</b>	<b>5.4%</b>	<b>1</b>	<b>1.1%</b>	<b>92</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La tabla 6 muestran los resultados de actitudes y valores según desempeño laboral, del total de 93.5% del personal, el 46.7% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave manifiesta que los valores organizacionales y actitudes se practican de manera regular, es decir los trabajadores algunas veces muestran valores organizacionales ya que por lo general se encuentran en condición de contratados mientras dura la gestión municipal y su permanencia es eventual, condición que no le permite consolidar la identidad con los valores organizacionales de este Municipio.

Por otro lado, el 44.6% de los trabajadores demuestran de manera positiva sus valores, actitudes y su identidad con los valores organizacionales es buena como saber escuchar y comunicarse efectivamente, saber motivar a sus compañeros aprovechando sus capacidades y potencialidades, saber resolver problemas interpersonales, saber tomar decisiones, saber administrar el tiempo dedicado a su función, poseer suficiente capacidad de análisis y saber dirigir el personal, logrando de la misma forma un buen desempeño laboral. Los valores deben estar presentes en todas las organizaciones y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero, sobre todo, el directivo debe dar ejemplo.

En el desempeño laboral de cada trabajador, las actitudes y valores de los trabajadores de la Municipalidad, guardan relación con el desempeño laboral, así tenemos que el 46.7% de los trabajadores tienen un desempeño laboral bueno en la producción y prestación de servicios ya que muestran habilidades individuales, conocen sus funciones, brindan servicios, cumplen sus objetivos, pero aún les falta fortalecer el trabajo de equipo. Los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. En el Manual de organización y funciones de la Municipalidad se detalla que el trabajador debe poseer estas actitudes ser flexible y permeable al cambio, orientar sus esfuerzos hacia el logro de resultados, propiciar la articulación de trabajo en equipo, obrar con equidad, honradez, justicia y responsabilidad, ser consistente entre lo que piensa, dice y lo que hace, desarrollo y progreso del personal y ser sensible a los sentimientos ajenos, ser entusiasta e identificarse con la realidad y por añadidura con sus usuarios, brindar confianza con sus compañeros y ser estable emocionalmente. Pero como

se puede en realidad no se obra con totalidad estas actitudes establecidas en el MOF de la Municipalidad, si bien están estipuladas los trabajadores tienen el deber de cumplir.

**Tabla 7: Prueba de hipótesis de valores y actitudes según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave.**

		Correlaciones	
		ACTITUDES_V ALORES	DESEMPEÑO_L ABORAL
ACTITUDES_VALORES	Correlación de Pearson	1	,756*
	Sig. (bilateral)		,014
	N	92	92
DESEMPEÑO_LABORAL	Correlación de Pearson	,756*	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	92	92

FUENTE: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS.

#### 4.2. Comunicación interpersonal y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.

La comunicación es esencial para alcanzar los objetivos institucionales de la municipalidad, ya que como proceso permite a los trabajadores intercambiar mensajes, cumplir con las actividades, metas y trabajar en equipo, permite que los trabajadores se conecten con los valores institucionales; a continuación, se analiza el funcionamiento de los niveles de comunicación de los trabajadores de la Municipalidad del Collao Ilave.

**Tabla 8: Relación interpersonal según cumplimiento de objetivos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Relación interpersonal del personal	Cumplimiento de objetivos de la organización									
	Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	1.1%	0	0.0%	2	2.2%	0	0.0%	3	3.3%
Muy pocas veces	0	0.0%	0	0.0%	9	9.8%	8	8.7%	17	18.5%
Algunas veces	0	0.0%	4	4.3%	12	13.0%	17	<b>18.5%</b>	33	35.9%
Casi siempre	0	0.0%	4	4.3%	12	13.0%	10	10.9%	26	28.3%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	2	2.2%	11	12.0%	13	14.1%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1.1%</b>	<b>8</b>	<b>8.7%</b>	<b>37</b>	<b>40.2%</b>	<b>46</b>	<b>50.0%</b>	<b>92</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 8 se muestra los resultados de la relación interpersonal de los compañeros según cumplimiento de objetivos, donde 18,5% de los trabajadores manifiesta que solo algunas veces se relacionan con otros compañeros de trabajo y siempre se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos de la organización, es decir, hay limitaciones en la práctica de poder relacionarse entre compañeros no existe una comunicación permanente que facilite la interrelación personal. El 13.0% indica de la misma forma que algunas veces se muestra una relación interpersonal y esto a su vez les afecta para poder cumplir con los objetivos de forma eficiente. Haciendo un poco énfasis al autor Mayo (1972) dice que “la teoría de las relaciones humanas o interpersonales, habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador.”

De acuerdo a la tabla se puede ver que los trabajadores de la Municipalidad no promueven una relación interpersonal permanente, pero según los autores mencionados es muy importante que exista una buena relación para rendir mejor en el trabajo, pero esto a su vez se debe manejar de manera adecuada. En la Municipalidad se ve un trabajo individual y no se visibiliza mucho una buena relación entre los compañeros. Se debería tomar énfasis a este tema que es de gran relevancia para la Municipalidad porque es una institución pública que presta servicios. El personal debería tener en cuenta que el trabajo que ellos realizan es para la población. En la actualidad en los diferentes espacios laborales juegan un papel muy importante ya que en la mayoría de los casos se trabaja en equipo donde la comunicación es fundamental para lograr el éxito en todas las actividades. Es de vital importancia en el ámbito laboral fomentar las buenas relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales influyen en muchas áreas en el trabajo

como el clima laboral, productividad, atención al cliente, trabajo en equipo, satisfacción laboral entre otros.

**Tabla 9: Mensajes en la organización según tareas asignadas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave.**

Mensajes en la organización	Tareas asignadas							
	Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0.0%	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
Muy pocas veces	0	0.0%	6	6.5%	5	5.4%	11	12.0%
Algunas veces	1	1.1%	10	10.9%	21	<b>22.8%</b>	32	34.8%
Casi siempre	1	1.1%	15	16.3%	16	17.4%	32	34.8%
Siempre	0	0.0%	14	15.2%	2	2.2%	16	17.4%
Total	2	2.2%	46	50.0%	44	47.8%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 9 muestra los resultados de los mensajes que se da dentro de la organización (Municipalidad) según las tareas asignadas, donde el 22.8% de los trabajadores manifiesta que algunas veces se entiende los mensajes que se da en la organización (Municipalidad), pero si logra cumplir eficientemente las tareas asignadas, lo que significa que la comunicación entre los trabajadores es pésima, no existe reuniones de trabajo, o también las personas que trabajan dentro de la oficina no entablan una interrelación personal pero no descuidan su trabajo. Y el 17.4% de los trabajadores da conocer que casi siempre se logra entender los mensajes y de la misma forma si llega a cumplir con las tareas asignadas. Entonces se puede apreciar que no tienen una buena comunicación dentro de la Municipalidad y no influye mucho al personal para que pueda cumplir con su trabajo.

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, en cambio la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas. Stephen P. Robbins define “la comunicación como la

transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden”. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor. La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación es eficaz para controlar la conducta de los miembros al fomentar la motivación. La misma proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales que facilita la toma de decisiones.

De acuerdo a la tabla se puede ver la importancia de la comunicación entre los trabajadores que se pueda transmitir dentro de la Municipalidad para que se dé un buen mensaje para que el trabajador pueda entender y realizar bien sus actividades laborales y de esta manera hacer que el personal se sienta satisfecho con la tarea encomendada. El personal de la Municipalidad es un público objetivo al que comunicarle cualquier normativa o política sobre su entidad y su trabajo en la misma, pero que también tiene que poder hacer llegar sus sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección. Igualmente, la dirección tiene una necesidad creciente de información, cuando el trabajador no recibe bien el mensaje no sabe qué hacer, como hacer y para qué hacer entonces deja a un lado empieza hacer otras cosas.

Dentro de la Municipalidad, debe establecer canales de comunicación eficaces para asegurarse de que quienes toman las decisiones sepan lo que está ocurriendo en todas las áreas de la Municipalidad.

**Tabla 10: Conocimiento del organigrama según cumplimiento de las metas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Conocimiento del organigrama	Cumplimiento de metas de la organización							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy pocas veces	3	3.3%	6	6.5%	5	5.4%	14	15.2%
Algunas veces	0	0.0%	17	<b>18.5%</b>	4	4.3%	21	22.8%
Casi siempre	4	4.3%	12	13.0%	14	15.2%	30	32.6%
Siempre	0	0.0%	11	12.0%	16	17.4%	27	29.3%
Total	8	8.7%	45	48.9%	39	42.4%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 10 muestra los resultados del conocimiento del organigrama según cumplimiento de metas, donde el 18.5% de los trabajadores manifiesta que algunas veces el organigrama de la institución les ayuda a tener una interrelación con otras áreas es por ello que se da forma regular el cumplimiento de las metas de la institución. Y el 17.4% si le favorece de forma positiva el conocimiento del organigrama y le permite cumplir objetivamente con las metas. Esto se debe a que el personal con más tiempo en la institución o el personal nombrado ya conoce muy bien la jerarquía que existe dentro de la Municipalidad es por ello que no tiene problemas para cumplir con las metas porque se interrelaciona muy bien con otras áreas.

Pérez (2016). Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la organización, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas. El organigrama es de gran ayuda, ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones. El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la organización.

De acuerdo a la tabla se puede deducir que la mayoría de los trabajadores no les ayuda mucho el conocer el organigrama para poder interrelacionarse con las otras áreas y

así cumplir con las metas de la Municipalidad, esto se debe a la deficiente interrelación personal que existe en la Municipalidad, como se mencionó anteriormente no existe trabajo en equipo y simplemente cada trabajador se preocupa hacer lo suyo.

**Tabla 11: Comunicación interpersonal según productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Comunicación interpersonal	Productividad Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bueno	23	25.0%	5	5.4%	1	1.1%	29	31.5%
Regular	56	<b>60.9%</b>	7	7.6%	0	0.0%	63	68.5%
Total	79	85.90%	12	13.0%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 11 se muestra los resultados referidos a las variables de comunicación interpersonal y productividad laboral, donde 60.9% de los trabajadores manifiesta que la comunicación interpersonal se da de forma regular y la productividad laboral es buena dentro de la institución, el cumplimiento de su producción laboral y cumplimiento de tareas asignadas, le permite contribuir con las metas establecidas en la Municipalidad. El 25.0% de los trabajadores manifiesta tener una buena comunicación interpersonal dentro del área de trabajo y presentan una buena productividad laboral, los que establecen una comunicación efectiva para poder desempeñar bien su trabajo manifiestan que tienen comunicación entre compañeros se debe a que la labor que desempeñan es según el cumplimiento de metas y resultados, así mismo, tienen un tiempo laborando en la municipalidad ya sea en condición de contratado o nombrado.

Según Zayas (2010) establece que “la comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación humana”. La comunicación interpersonal es un indicador del funcionamiento de las relaciones interpersonales, expone a las personas a contactos

directos entre los ejecutantes (ejecutores) que se interrelacionan, enriquecen y crean nuevas relaciones y vínculos a través de su propia personalidad.

De acuerdo a la tabla se puede observar que los trabajadores de la Municipalidad establecen una comunicación interpersonal regular y manifiestan tener una productividad laboral buena basándose en cumplir su horario de trabajo, realizar las actividades cotidianas; ya que cada trabajador se enfoca en el cumplimiento de sus funciones y relativamente trabaja en equipo para así cumplir con las metas de la institución.

La Municipalidad debería preocuparse aumentar la productividad de sus trabajadores y captar y retener personas con talento y favorecer un clima organizacional adecuado donde el empleado se sienta valorado y cuente con la confianza de sus compañeros y superiores. Conseguir la motivación laboral de los empleados para contar con personas productivas es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones para aumentar la productividad laboral.

**Tabla 12: Prueba de hipótesis de comunicación interpersonal según productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

		Correlaciones	
		COMUNICACIÓN	PRODUCTIVIDAD _LABORAL
COMUNICACION	Correlación de Pearson	1	,656
	Sig. (bilateral)		,008
	N	92	92
PRODUCTIVIDAD_LABORAL	Correlación de Pearson	,656	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	92	92

FUENTE: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

#### 4.3. Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.

El clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes en un entorno organizacional, implica analizar los modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros, así mismo analiza el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

**Tabla 13: Comunicación interpersonal según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Comunicación interpersonal	Desempeño Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bueno	25	27.2%	3	3.3%	1	1.1%	29	31.5%
Regular	61	<b>66.3%</b>	2	2.2%	0	0.0%	63	68.5%
Total	86	93.5%	5	5.4%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 13 se muestran los resultados de comunicación interpersonal según desempeño laboral, donde el 66.3% de los trabajadores manifiestan que la comunicación interpersonal se da forma regular y su desempeño laboral es buena, es decir, los trabajadores de la Municipalidad se comunican según necesidades y demandas para el cumplimiento de sus funciones y prestación de servicios, pero esta comunicación no es fluida y permanente. El 27.2% de los trabajadores da a conocer que la comunicación interpersonal es buena y demuestran un buen desempeño laboral, esto se da en trabajadores con mayor tiempo de trabajo en la Municipalidad, o también algunos trabajadores ven la importancia de la comunicación en el trabajo para cumplir con los objetivos. Según Roa (2017) da a conocer que en la organización es el factor más importante, ya que permite alinear las ideas de la gerencia con los empleados en busca de objetivos comunes, mutuamente se logra beneficios para el crecimiento de los empleados que conlleva a la eficiencia de las actividades realizadas.

De acuerdo a la tabla, la comunicación interpersonal no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, el trabajador demuestra su capacidad de poder desenvolverse eficientemente en su trabajo, pero le falta poner en práctica la comunicación interpersonal pues esto es muy importante dentro de una organización la comunicación es de gran ayuda para plantear y cumplir las metas establecidas. Así mismo Fuentes (2003) la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurre dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (p. 32). Por ende, en la Municipalidad se ve de forma escasa la comunicación pues no todos los trabajadores llegan a interrelacionarse en el centro de trabajo para coordinar el cumplimiento de las metas.

**Tabla 14: Autonomía en las tomas de decisiones según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao - Ilave.**

Autonomía en la toma de decisiones del personal	Desempeño Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	34	37.0%	0	0.0%	0	0.0%	34	37.0%
Casi siempre	49	<b>53.3%</b>	5	5.4%	1	1.1%	55	59.8%
Algunas veces	3	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	3	3.3%
Total	86	93.5%	5	5.4%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 14 se muestra los resultados de autonomía en las tomas de decisiones según desempeño laboral, donde el 53.3% de los trabajadores manifiesta que casi siempre tiene la autonomía en la toma de decisiones, pero si demuestra un buen desempeño laboral. El 37.0% de los trabajadores da a conocer que siempre toma decisiones dentro de

su área de trabajo y tienen un buen desempeño laboral, esto se da principalmente en los trabajadores que ocupan cargos o son jefes inmediatos.

La toma de decisiones es el proceso más importante dentro de la organización, así lo entendió el Nobel de Economía Herbert Simón (1972), quien es considerado el autor más reconocido en el área. En las organizaciones se toman decisiones todo el tiempo, desde las más simples hasta las más complejas, de forma individual o en grupo, de forma objetiva o subjetiva. Las decisiones tienen diferentes niveles de certeza e incertidumbre, y de esto depende la seguridad del decisor en la toma de las decisiones y el volumen o la calidad de información que posee en el momento de decidir, tienen un efecto fundamental en el resultado obtenido después de actuar, cuando existe mayor nivel de incertidumbre, y la decisión involucra recursos importantes de la organizaciones, estas decisiones deberían ser tomadas por los altos cargos de la organización quienes tienen mayor nivel de responsabilidad dentro de la misma, las decisiones con mayores niveles de certeza y que afectan menos recursos pueden ser tomadas directamente por el agente que interviene en el proceso que necesita la decisión. Es difícil en algunos casos tener claro cuál es el nivel de certeza e incertidumbre y depende mucho del conocimiento que se tenga del tema relacionado con la decisión y del entorno de la decisión.

De acuerdo a la tabla podemos deducir que no todos los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en el trabajo, generalmente quienes toman las decisiones son los trabajadores nombrados y algunos de los contratados que ocupan un cargo de jefe. Entonces ahí podemos ver que existe un clima autoritario, es por ello que no se desarrolla una buena comunicación interpersonal, relación interpersonal y no existen objetivos comunes. El trabajador realiza sus actividades laborales a su manera o de forma monótona pero no existe un resultado óptimo que pueda favorecer a la población.

**Tabla 15: Clima organizacional según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

Clima organizacional del personal	Desempeño Laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bueno	29	31.5%	5	5.4%	1	1.1%	35	38.0%
Regular	56	<b>60.9%</b>	0	0.0%	0	0.0%	56	60.9%
Malo	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%
Total	86	93.5%	5	5.4%	1	1.1%	92	100.0%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La tabla 15 muestra los resultados del clima organizacional y desempeño laboral, donde el 60.9% de los trabajadores manifiesta que en la Municipalidad Provincial El Collao Ilave, el clima organizacional es regular, es decir los valores, actitudes, las formas de comunicación, relaciones interpersonales los estilos de liderazgo, entre otros no son buenos u óptimos ni malos, sino se encuentran en proceso de construcción y relativa mejora. El 31.5% da a conocer que si existe un buen clima organizacional y se desempeñan muy bien laboralmente. Un clima organizacional apropiado crea un crecimiento personal entre los integrantes de la institución, también se pueden presentar crecimiento profesional y un sentido de pertenencia fuerte por la institución, manejo del servicio al cliente con mejor calidad humana.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Según Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo

de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Estos trabajadores que manifiestan tener un clima laboral regular, tienen un rendimiento laboral bueno, al respecto, Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por la cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento; en tal sentido, el desempeño laboral bueno de estos trabajadores se da porque el clima laboral es regular, estos trabajadores muestran relativamente valores, actitudes positivas, formas de comunicación, relaciones interpersonales, entre otros que no son buenos u óptimos ni malos, sino se encuentran en proceso de construcción y relativa mejora, sin embargo, no a nivel grupal o de trabajo de equipo; en esta condición, el trabajador se desempeña aceptablemente de forma individual dentro de la institución ya que brinda servicios a los usuarios y ciudadanos dentro del marco de sus funciones y exigencias a nivel individual.

**Tabla 16: Prueba de hipótesis de clima organizacional según desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.**

		Correlaciones	
		CLIMA_ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO_LABORAL
CLIMA_ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,893**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	92	92
DESEMPEÑO_LABORAL	Correlación de Pearson	,893**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	92	92

FUENTE: Resultados obtenidos del paquete estadístico SSPS

**Tabla 17: Coeficiente de la correlación.**

COEFICIENTE CUALITATIVO	COEFICIENTE CUANTITATIVO
(+, -) Correlación nula o inexistente	$0.00 \leq r \leq 0.00$
(+, -) Correlación positiva o negativa muy baja	$0.01 \leq r \leq 0.20$
(+, -) Correlación positiva o negativa baja	$0.21 \leq r \leq 0.40$
(+, -) Correlación positiva o negativa moderada	$0.41 \leq r \leq 0.60$
(+, -) Correlación positiva o negativa alta	$0.61 \leq r \leq 0.80$
(+, -) Correlación positiva o negativa muy alta	$0.81 \leq r \leq 0.99$
(+, -) Correlación positiva o negativa perfecta	$1.00 \leq r \leq 1.00$

FUENTE: Charaja (2011)

En la tabla 17 se observa el coeficiente de correlación de Pearson, donde resulta que existe una correlación entre el clima organizacional y desempeño laboral, siendo el coeficiente de correlación  $Rho = 0.893$  que significa una correlación positiva baja, es decir que a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral, de la misma forma si no existe un buen clima organizacional no habrá un buen desempeño laboral. De este modo, el margen de error es Sig. 0.005 igual al error de significancia planteado de ,005.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis es decir existe una correlación positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** De acuerdo a la hipótesis y objetivo general referido al clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018 se relacionan significativamente, puesto que el nivel de correlación es igual a 0.893\*\* el cual nos indica que existe una relación positiva entre ambas variables siendo el 60.9% de los trabajadores manifiesta que en la Municipalidad Provincial El Collao Ilave, el clima organizacional se practica de manera regular, es decir los valores, actitudes, las formas de comunicación, relaciones interpersonales, entre otros no son buenos u óptimos ni malos, sino se encuentran en proceso de construcción y relativa mejora.

**Segunda:** en cuanto a los valores, actitudes y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018 se llega a la conclusión de que se relacionan significativamente puesto que el nivel de correlación de Pearson es igual a 0.756\*\* el cual nos indica que existe una correlación positiva entre ambas variables siendo el 46.7% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave manifiesta que los valores organizacionales y actitudes se practican de manera regular.

**Tercera:** Respecto a la comunicación interpersonal y productividad laboral del personal de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 -2018 se relacionan significativamente, puesto que el nivel de correlación de Pearson es igual a 0.656\*\* el cual nos indica que existe una correlación positiva entre ambas variables siendo el 60.9% de los trabajadores manifiestan que la comunicación interpersonal se da de manera regular, en tal sentido la comunicación interpersonal, el cumplimiento de su producción laboral y cumplimiento de tareas asignadas, le permite contribuir individualmente con las metas establecidas en la Municipalidad mas no dentro de un trabajo de equipo.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al área de Bienestar Social de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave diseñar e implementar programas de capacitación y empoderamiento del capital humano que trabaja en esta institución, estos programas deben propiciar la identidad, práctica de valores organizacionales y el trabajo en equipo.
2. Incentivar y estimular a los trabajadores de la Municipalidad a participar activamente en las jornadas de capacitación y talleres en temas relacionados al clima organizacional, desempeño laboral, valores, cultura organizacional y trabajo en equipo con la finalidad de fortalecer sus capacidades y conocimientos referentes al cumplimiento de sus labores y funciones laborales, de esa forma tener más conocimiento sobre los temas con el único fin de cumplir eficazmente los objetivos de la institución.
3. La Municipalidad del Collao Ilave a través del área de recursos humanos, debe propiciar mejorar el clima laboral, la comunicación interpersonal, la productividad laboral el desempeño del trabajador propiciando políticas de reconocimiento e incentivos laborales, por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras estrategias de motivación laboral como: el reconocimiento laboral, ascensos de cargos, de acuerdo al nivel de profesión que cuenta el trabajador, brindar capacitaciones; así mismo debe promover las actividades donde los trabajadores puedan relacionarse, e inculcar los valores institucionales, para fortalecer más los lazos de amistad, compañerismo, solidaridad, entre los miembros de la institución para generar mayor interrelación entre los miembros de alta dirección y los trabajadores de línea.

4. Los problemas y las necesidades que aquejan a las organizaciones son los nuevos escenarios de formación e intervención profesional del Trabajo Social y por tal motivo es perentorio conocerlos y anticiparlos. Hoy más nunca es urgente revisar lo que somos y lo que deseamos ser como profesionales en Trabajo Social, asumiendo enfoques de formación que nos vinculen con el conocimiento y la creatividad. Por esto la participación del profesional en Trabajo Social dentro de una empresa u organización estatal se hace necesaria, ya que propicia cambios que promuevan el Bienestar Social y laboral que rigen el funcionamiento de las organizaciones, buscando un sentido de compromiso y pertenencia hacia la Organización, contribuyendo al mismo tiempo a elevar el nivel de satisfacción laboral del mismo, propiciando un clima organizacional favorable a la productividad, eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios.

Las instituciones públicas están circunscritas a un Plan de Desarrollo Nacional, el ejercicio profesional del Trabajo Social a menudo está condicionado por situaciones locales, institucionales o bien por el clima laboral, que implica la atención personalizada. En este sentido, es menester establecer las dimensiones del compromiso organizacional de los profesionales del Trabajo Social ya que un alto grado de compromiso sugiere un nivel de atención eficiente el cual podría traducirse en una evaluación favorable de las políticas institucionales.

## VII. REFERENCIAS

- Adams (1963, 1965). *Teoría de la equidad*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2, 267-299). New York: Academic Press
- Aguirre, M & Martínez, L. (2012) “Clima organizacional”, 1ª edición, publicado por EAE, Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=ynXruQAACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRyb79iMrKAhVBx4MKHRtgDE0Q6AEIJzAC>
- Arellano (2013). *Hacia un modelo de comunicación interpersonal de sustentación interactivo-simbólica e incomunicabilidad*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/676/67629717009/>
- Arias F, (2012). *El proyecto de investigación*. Introducción a la metodología científica, 6ta edición, editorial Episteme. Recuperado de: [https://issuu.com/paundpro/docs/el\\_proyecto\\_de\\_investigacion\\_fidias](https://issuu.com/paundpro/docs/el_proyecto_de_investigacion_fidias)
- Arístides (2012). *Guía metodológica para desarrollar planes de tesis – cuestionario estructurado*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/101569638/Libro-Metodologia-Investigacion-ATA-Revisado>
- Bedoya S, (2003), realizó la investigación: *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, Lima.
- Benavides (2002). *Competencias y competitividad*. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia.
- Bisquerra (2003). *Relaciones interpersonales en la organización*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)
- Bitel (2000). *Administración del personal*. Expectativas del empleado. México.
- Brunet, L. (2004) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Definición Diagnostica y Consecuencias. México: Trillas.
- Bonilla, C. (2005). *Comunicación en las Organizaciones*. Fragmento del Libro La comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas.
- Bohórquez y Vásquez (2002). *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos*. Venezuela.

- Castro M. (2018), *clima organizacional y desempeño laboral* en el personal administrativo de la UNA – PUNO. Tesis de doctorado.
- Caligiore, I., & Díaz, J (2003) *Clima Organizacional y El Desempeño de Los Docentes en la ULA*: Estudio de un caso. Universidad De Zulia, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. 8. pp. 644-658
- Cuevas A. (2012). *La cooperación en equipo pieza clave para la organización*. Recuperado de: <https://andrescuevascoach.com/2012/06/27/claves-para-fomentar-la-cooperacion-en-equipo/>
- Chiavenato.(1992).[http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).
- Chiavenato, I. 2006. «*Introducción a la Teoría General de la Administración*», Séptima Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2006. Colombia.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiang, M., Martin, M., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: R. B., Servicios Editoriales, S. L.
- Da Silva (2010). *Eficiencia laboral*. Brasil.
- Del Rio – Mendoza (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en el Hospital Regional de Ica*. Tesis de pregrado.
- D’Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed.). México: Pearson.
- Fernández (2003). *Ambiente laboral positivo*. (1 edición ed.)
- Galindo (2011), realizó la investigación: *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral*, en la Universidad Nacional Autónoma de México.
- García T. (2003) *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Eunsa pamplona, recuperado de: [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)

- Gaspar G. (2011) “*Manual de Recursos Humanos*” (1ªEd). España Publicado por Editorial UOC. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs_navlinks_s).
- Goncalves (2000). *Clima organizacional y su importancia*. Elementos del clima organizacional. México.
- Hernández R. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill education. 6ta edición. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Ivancevich, M. J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-HILL
- Kant (2008). *La autonomía para la toma de decisiones*. Experiencia de los principios morales. Sección filosófica, recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-92732015000200003](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-92732015000200003)
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-HILL.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Debitio.
- Loitegui A. (2000). *Las actitudes como juicios evaluativos del trabajador de una organización*. Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración Foral de Navarra”. Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad Complutense Madrid. Recuperado de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Mejía (2013). *Efectividad en el trabajo*. Psicología de la motivación.
- Morales Guzmán (2010), realizó la investigación: *La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental*, en la Universidad Salesiana de México.
- Marroquín y Pérez. (2011) En su investigación “*El Clima Organizacional y su Relación con El Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala*”.
- Mayo E. (1972). *Teoría de las relaciones humanas*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas>
- Marín y Cuartas (2014). *La teoría de la motivación humana*. Una revisión a los postulados. Colombia.

- Mundo ejecutivo Express. (2014). *Ciencias del trabajo personal de administración y servicios*.
- Martínez (2006). *Características del clima organizacional*. La motivación como factor determinante en el desempeño laboral.
- Noboa, A. (2011). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Macao, Uruguay: Universidad de la República de Uruguay.
- Pañuelas Y Marcos (2010). *Metodología de la investigación*. Paradigmas de la metodología recuperado de: [http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/paradigma\\_metodologia\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/paradigma_metodologia_investigacion.html)
- Paz y Gonzales (2013). *Productividad laboral como evaluación del desempeño laboral*. Productividad y competitividad. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Pérez (2016). *Comportamiento organizacional – el organigrama de las empresas*. Artículo académico. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812013000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011)
- Robbins, Stephen. 1996. “*Comportamiento Organizacional*”. Editorial Hall, México.
- Palomino R. (2001). *Ser Humano y Trabajo*. Clima Organizacional. (En red)
- Salazar (2018). *Análisis del Clima organizacional para establecer estrategias que mejore la efectividad en Super Centro Comercial el Mirador*. Et. Al.
- Stanton, N. *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1993.
- Segredo (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Revista de información.
- Simón H. (1972). *El comportamiento administrativo*, estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.
- Soto L. (2015). “*El clima organizacional dentro de una empresa*”, Revista Contribuciones a la Economía (septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Ramírez (2003). *Capital intelectual*, actitudinal y conductual, artículo académico. Recuperado de: [http://www.ilvem.com/img/capital\\_intelectual.pdf](http://www.ilvem.com/img/capital_intelectual.pdf)
- Toca y Carrillo (2009). *Capital intelectual*. Para la gestión del conocimiento. Tesis de doctorado. Recuperado

de:<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5963/Tesis%20Doctorado%20-%20Marino%20Reyes%20Ponte.pdf?sequence=1>

Van Der (2005). *Gestión y gerencia empresarial*. Eco ediciones.

Valenzuela Santana, A. M. (2014). *Gestión del Talento: una nueva estrategia de comunicación organizacional*. México.

Wehrich (2004). *La satisfacción laboral*. Investigación en competitividad.

Yturralde E. (2017). *Identidad, orgullo y pertenencia*. Ecuador.

Zayas; P (2010). *La Comunicación Interpersonal*. Edición electrónica gratuita. Consultado de [www.eumed.net/libros/2010f/879/](http://www.eumed.net/libros/2010f/879/) el 2 de junio de 2013.

### VIII. ANEXOS

#### FICHA DE RECOLECCION DE DATOS

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave: 2017 - 2018. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una (X) en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: ( ) Sexo ( )

Ocupación: 1. Profesional ( ) 2. Técnico ( ) 3. Auxiliar ( )

Para evaluar las variables, marcar con una “x” en el casillero correspondiente según

a la siguiente escala:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ITEM	5	4	3	2	1
	<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>					
1	Existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo.					
2	Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores.					
3	Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la Municipalidad.					
4	Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la Municipalidad.					
5	El organigrama de la Municipalidad le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización.					
6	Su jefe inmediato valora y promueve la autodisciplina y la iniciativa propia.					
	<b>AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES</b>					
7	Toma decisiones en su puesto de trabajo.					
8	Es responsable del trabajo que realiza.					
9	Conoce las exigencias del trabajo.					
10	El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto.					

11	Respetar las opiniones de sus compañeros.					
	<b>VALORES Y ACTITUDES</b>					
12	Está usted satisfecho con las labores que realiza en la institución.					
13	Se considera valorado en la institución.					
14	En la institución se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo.					
15	Se siente orgulloso de pertenecer a su institución.					
16	Si pudiera dejar la institución por otro trabajo con similares condiciones, ¿lo haría?					
<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>					
	<b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>					
17	Logra eficientemente las tareas asignadas.					
18	Cumple con eficacia su trabajo dentro de la Municipalidad.					
19	Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la Municipalidad.					
20	Llega a cumplir con las metas establecidas de la Municipalidad.					
21	Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.					
	<b>EFICIENCIA LABORAL</b>					
22	Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional.					
23	El nivel de conocimiento que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo.					
24	Logra desarrollar con liderazgo y cooperación su trabajo.					
25	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno.					
26	Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo.					
	<b>DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>					
27	Puntualidad en la entrega de trabajos.					
28	Aprovechamiento de los recursos de la institución para cumplir sus metas asignadas.					
29	Nivel de compromiso con el trabajo que realiza.					
30	Disposición para realizar trabajos diversos.					
31	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes					
32	Se siente capacitado para brindar un buen servicio al usuario.					
33	Como considera Ud. El rendimiento laboral del(os) trabajador(es) a su cargo.					

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL EL COLLAO ILAVE - 2017 – 2018**

Problemas	Hipótesis	Objetivos	VARIABLES	Dimensiones	Metodología
General	General	General	Clima organizacional	Comunicación interpersonal	1. Tipo de investigación
¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018?	Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018.	Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018.		Autonomía para la toma de decisiones	El presente estudio responde al tipo de investigación correlacional.
Específicos	Específicos	Específicos		Valores y actitudes	2. Diseño de investigación
¿En qué medida las actitudes y valores se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018?	Existe una relación positiva y significativa de valores y actitudes con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018.	Determinar la relación de valores y actitudes con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018.	Desempeño laboral	Productividad laboral	No experimental – transeccional.
¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018?	Existe una relación positiva y significativa entre comunicación interpersonal y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018.	Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave: 2017 – 2018.		Eficiencia laboral	3. Tipo de muestra
				Desempeño individual	Se ha empleado el muestreo probabilístico al azar.
					4. Técnicas e instrumentos
					Encuesta y cuestionario